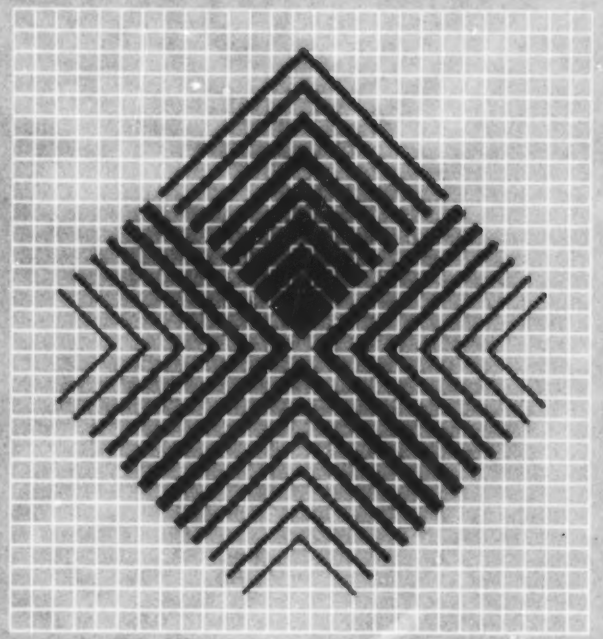
ON04945

UNE INTRODUCTION

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA



COMMISSION ONTARIENNE DE LA MAIN-D'OEUVRE

À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

UNE INTRODUCTION

92-07248/

À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

©SA MAJESTÉ LA REINE du chef de l'Ontario, 1985

ISBN: 0-7729-0416-2

To receive the English Version of this Booklet, contact Human Resources Development Branch, Employment and Immigration Canada, suite 700, 4900 Yonge Street, North York, Ontario, M2N 6A8, or the Ontario Manpower Commission, at Suite 610, 500 University Avenue, Toronto, Ontario, M5G 1V7.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction: Le but de la planification des ressources humaines	**5**
Comment utiliser ce guide	**7**
Étape I: Comment établir votre offre	**9**
Étape II: Comment établir votre demande	**18**
Étape III: Comment faire correspondre l'offre à la demande	**26**
Étape IV: Comment établir le plan d'action	**31**
Conclusion	**42**
Annexe: Sources d'aide	**44**
Bibliographie	**45**
Remerciements	**47**

LE BUT DE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

À la mi-mai de 1983, Sam Martin fut embauché comme président de la Compagnie de distribution ABC, une compagnie comprenant 700 employés. Son mandat était de redresser la situation financière négative de la compagnie et de la rendre rentable. À la fin de l'année financière, dix mois plus tard, les bénéfices se chiffraient à 150 000$ (l'année précédente, la compagnie avait enregistré une perte de 300 000$). De plus, il avait réussi à obtenir 18 nouveaux clients, ce qui avait permis à la compagnie d'accroître ses revenus de 3 000 000$ sur l'année précédente, représentant une amélioration nette des résultats depuis l'année précédente qui avait vu une perte de sa part du marché et une situation stagnante. Sam est convaincu que son succès est dû en grande partie à son programme de planification des ressources humaines qu'il avait mis sur pied dès son arrivée au sein de la compagnie.

Ce guide vous décrit comment la compagnie ABC, une organisation réelle, a procédé à la planification de ses ressources humaines et a ainsi réussi à accroître sa productivité et son efficacité.

Ce guide a été préparé conjointement par Emploi et Immigration Canada et la Commission ontarienne de la main-d'oeuvre dans le but d'aider votre compagnie à accroître sa productivité, éliminer des coûts superflus, améliorer sa rentabilité et, de façon générale, créer un environnement de travail dynamique. Ce processus d'amélioration est connu sous le nom de Planification des ressources humaines (PRH).

La définition

La définition la plus courante du processus de PRH se résume à ceci: avoir le nombre requis de personnes ayant les qualifications nécessaires pour la tâches qui leur sont confiées au bon endroit et au moment voulu. Ceci représente donc la définition la plus simple de ce processus si pratique. Un expert de grande renommée a toutefois offert récemment une définition du processus de PRH qui s'avère probablement plus utile dans le climat économique dans lequel nous vivons aujourd'hui: le processus d'analyse des besoins d'une entreprise en ressources humaines dans des conditions changeantes et la mise au point d'activités qui sauront répondre à ces besoins.

Généralement, le processus de planification des ressources humaines comprend les points suivants:

- Établir les ressources humaines dont dispose votre compagnie présentement et celles envisagées pour l'avenir.
- Établir vos besoins actuels et futurs en ressources humaines.
- Faire correspondre ces deux résultats.
- Mettre au point un plan d'action qui résoudra les problèmes que vous prévoyez.

Les avantages

Les avantages qui découlent de la mise sur pied d'un programme de PRH sont différents pour chaque entreprise. Généralement, ils comprennent:

Des économies de coûts. Au fur et à mesure que vous planifiez vos ressources humaines, vous réalisez qu'elles sont en fait un investissement dans l'avenir de votre entreprise, plutôt que des coûts additionnels: vous êtes alors mieux en mesure d'embaucher, de promouvoir, muter et former votre personnel de façon plus efficace et, de plus, vous êtes aussi alors en mesure de mieux contrôler les coûts affectés à votre personnel.

Une productivité accrue. Lorsque vous planifiez, vous êtes en mesure d'embaucher le personnel qualifié pour occuper les postes voulus et ainsi éviter les surplus de personnel. Vos employés auront la possibilité de se familiariser avec les objectifs de la compagnie et pourront ainsi établir leurs propres objectifs allant de pair avec ceux de la compagnie.

Des bénéfices accrus. Une fois que vous avez embauché le personnel dont vous avez besoin, formé vos employés pour les tâches qu'ils doivent exécuter et leur avez aidé à établir les objectifs désirés, vos coûts diminuent, votre productivité augmente et vous réalisez ainsi des bénéfices plus importants.

Une meilleure flexibilité d'adaptation. Lorsque vous planifiez vos ressources humaines, votre compagnie est alors en mesure de s'adapter plus rapidement et plus efficacement à des conditions changeantes. Vous pouvez alors, par exemple, pénétrer de nouveaux marchés, ou offrir de la nouvelle machinerie ou de nouvelles technologies. Également, vous êtes mieux en mesure de vous adapter aux changements qui se produisent sur le plan social, notamment une main-d'oeuvre vieillissante, un plus grand nombre de familles dont les membres poursuivent des carrières différentes, les désirs de croissance personnelle et d'un style de vie équilibrée par les individus, les pressions appliquées pour un traitement égalitaire en matière de salaire et d'emploi, ainsi qu'un accès limité aux emplois disponibles et une augmentation de temps libre consacré à des activités personnelles.

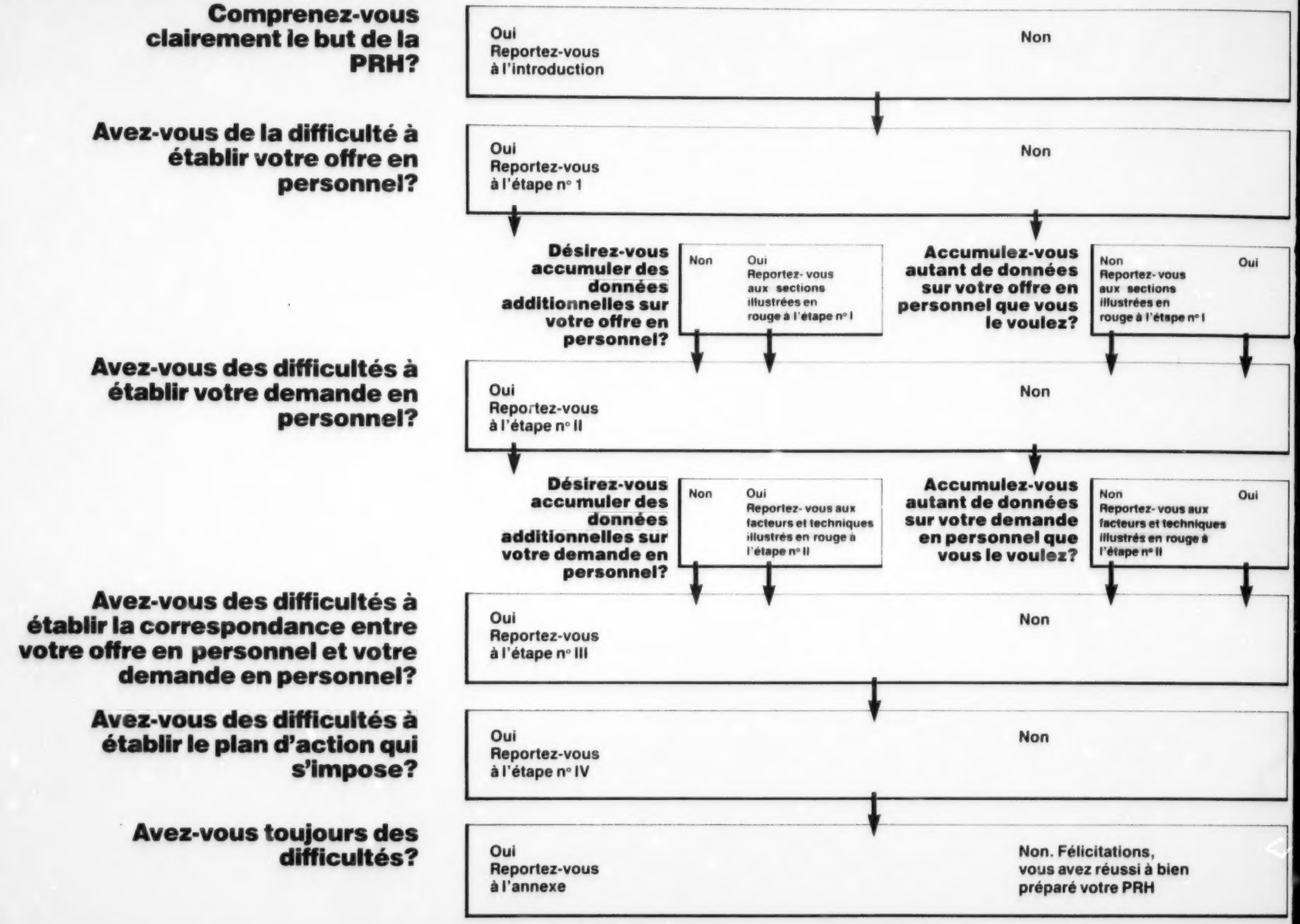
Une main-d'oeuvre plus engagée. La planification des ressources humaines a comme but ultime d'ouvrir les réseaux de communication entre les différents niveaux de votre compagnie. Une fois que vous avez réussi à démontrer à vos employés que leur contribution, en tant qu'individus dont la compétence et les besoins sont reconnus, est appréciée par votre compagnie, ils deviennent plus engagés, plus loyaux et plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide vous indique les différents facteurs ainsi que des techniques éprouvées que vous, l'employeur, devez considérer et utiliser lors de la mise sur pied d'un programme de planification des ressources humaines au sein de votre entreprise. Ce guide comprend quatre parties principales, chacune représentant une étape particulière du processus de planification des ressources humaines. Les facteurs et les techniques particulières à chaque étape sont indiqués à l'aide d'en-têtes dans les marges. Les en-têtes rouges indiquent quelques sections spéciales qui s'appliquent particulièrement aux employeurs qui ont déjà débuté la mise sur pied d'un programme de planification des ressources humaines mais qui désirent toutefois augmenter la quantité et la qualité des renseignements accumulés dans le secteur de l'offre et la demande.

L'exposé n° 1 illustre le processus de planification sous la forme d'un arbre de décision qui vous guidera aux secteurs qui vous concernent le plus.

L'ARBRE DE DÉCISION DE LA PRH



COMMENT ÉTABLIR VOTRE OFFRE

Lorsque Sam Martin accepta la position de président de la Compagnie de distribution ABC, il réalisa qu'il avait été embauché pour accomplir des miracles. Ses exploits précédents dans d'autres compagnies étaient bien connus et la Compagnie de distribution ABC désirait profiter de sa vaste expérience.

Ce que Sam savait, c'était que la plupart des "miracles" sont en fait le résultat de prévisions justes et d'une bonne planification, c'est-à-dire être en pleine connaissance des faits tels qu'ils sont présentement et ce qu'il sera possible d'accomplir dans l'avenir.

La première chose que Sam a fait lorsqu'il est entré au service de la compagnie a été de rencontrer ses employés. Son but était double: premièrement il voulait établir un rapport avec ses employés en tuant dans l'oeuf toute rumeur voulant qu'il ait été embauché pour en licencier certains, et, deuxièmement, établir les ressources humaines dont disposait la compagnie pour l'aider à devenir rentable. Grâce à sa vaste expérience dans ce domaine, Sam savait que la ressource principale d'une compagnie réside dans son personnel: ses employés peuvent affecter son efficacité de façon positive ou négative.

L'objectif

L'objectif principal de la première étape de la planification des ressources humaines consiste à établir non seulement le nombre d'employés dont vous disposez, mais aussi les genres d'employés au service de votre compagnie et ce, autant dans le présent que pour l'avenir.

Vous savez probablement combien d'employés travaillent dans votre compagnie, surtout si c'est une petite compagnie. Mais une analyse systématique, autant sur le plan quantité que qualité, peut vous fournir des renseignements importants sur l'état actuel de vos ressources humaines: combien de travailleurs de chaque genre vous avez; le genre de performance qu'ils vous donnent; s'ils occupent les postes pour lesquels ils sont le mieux qualifiés; et si vous les avez assignés à des tâches où vous en retirez le maximum. Cette analyse vous fournira de nombreuses indications sur la nature de votre effectif d'employés pour l'avenir.

Une telle analyse fournira à la plupart des compagnies des façons inattendues d'obtenir un meilleur rendement de leurs employés et, naturellement, une productivité accrue.

Les données suivantes, dont vous disposez déjà sans doute, vous permettront d'établir le nombre et les différents genres de ressources humaines actuelles dans votre compagnie et d'atteindre un niveau de productivité plus élevé.

Dossiers des services de paie et du personnel

À l'aide de vos dossiers de paie et du personnel, vous pouvez facilement obtenir des données sur l'aspect quantitatif de votre compagnie. Vous trouverez dans ces dossiers des renseignements portant sur le nombre d'employés, leur statut (c'est-à-dire, est-ce qu'ils travaillent à plein temps, à temps partiel, en traitance) et leur ancienneté, ainsi que les différents genres de positions et catégories de postes de votre compagnie. Vous y trouverez aussi les données démographiques de votre main-d'oeuvre, comme par exemple les groupes d'âge et d'ancienneté de vos employés. (Vos dossiers contiennent probablement un plus grand nombre de renseignements, mais ceux notés ici sont les plus importants.)

Ces renseignements peuvent vous aider non seulement pour le présent, mais aussi pour l'avenir. Après avoir analysé les données tirées de vos dossiers et développé des tableaux historiques traitant des secteurs démographiques, des cessations, des promotions et des mutations, vous pourrez alors prédire certaines tendances futures de votre compagnie en matière de personnel. Vous aurez aussi une bonne idée du niveau d'attrition de votre compagnie ainsi que des dates auxquelles certains postes seront libérés. Ayant établi les niveaux d'expérience et d'ancienneté par catégories de postes, vous pourrez établir quels individus sont prêts à occuper des postes requérant un niveau supérieur d'expertise et de responsabilité. Si votre compagnie est syndicalisée et qu'elle est tenue de respecter des clauses d'ancienneté en vertu d'ententes collectives, vous saurez donc qui a droit au prochain poste libre ou à une nouvelle position.

L'analyse de ce genre de données quantitatives est une des façons les plus faciles d'établir le genre et le nombre de ressources humaines dont vous disposez présentement et dont vous disposerez dans l'avenir. Vous devez toutefois vous rappeler que ces renseignements sont très superficiels et que vous devez aussi, avant de prendre des décisions, obtenir des données qualitatives.

L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance vous fournira les données qualitatives de vos ressources humaines. Ce mécanisme peut être utilisé pour passer en revue le statut actuel de vos employés et pour prédire leur statut futur.

L'évaluation de la performance vous aide à établir si les individus se déchargent de leurs tâches selon les normes de performance acceptables. Ceci vous permet d'analyser le niveau de performance de vos employés, de noter les aptitudes et habiletés de vos employés et d'identifier qui a besoin de formation ou qui a besoin d'être exposé à d'autres secteurs de votre compagnie.

Plusieurs employeurs basent aussi leurs décisions concernant les promotions et les mutations qui ne sont pas assujetties aux règles d'ancienneté, sur les évaluations de per-

formance. On doit toutefois douter du bien-fondé absolu de cette méthode, car personne ne peut garantir qu'une bonne performance dans le passé assurera une bonne performance pour l'avenir. L'évaluation de la performance s'avérera une méthode douteuse de prédire le statut futur de vos ressources humaines, surtout si la position future diffère considérablement de la position précédente. Il faut toutefois se rappeler qu'un système d'évaluation de performance bien défini vous fournira de nombreux renjseignements sur les aptitudes et habiletés qui sont nécessaires pour accomplir un bon nombre de tâches.

Les systèmes conventionnels d'évaluation vous fournissent aussi d'autres renseignements qui s'avèrent très utiles dans la planification et la motivation de vos ressources humaines et, de plus, ces renseignements vous seront aussi utiles pour l'avenir. La plupart de ces systèmes offrent un forum de discussion apprécié qui permet d'établir des objectifs individuels pour l'employé et lui permet aussi de se familiariser avec les objectifs de la compagnie et de travailler pour les réaliser. Les évaluations peuvent aussi servir comme mécanisme de discussion ouverte entre l'employé et son supérieur: l'employé n'a pas ainsi à deviner l'attitude de son supérieur envers lui et le travail qu'il accomplit, et, de plus, les travailleurs à tous les niveaux ont alors l'occasion de soumettre leurs idées et observations.

(Si c'est la première fois, en qualité d'employeur, que vous décidez de mettre sur pied un programme de planification des ressources humaines dans votre compagnie et que vous n'avez pas de programme d'évaluation de performance incorporé à votre système de gestion, ou que celui que vous avez n'est pas adéquat, vous pouvez facilement consulter un ouvrage quelconque traitant de la gestion du personnel et/ou vous pouvez discuter du sujet avec d'autres employeurs dans votre industrie et leur demander quelles méthodes répondront le mieux à vos besoins.)

La planification de carrières

Certaines compagnies, dans le but de raffermir le lien qui existe entre le passé et le futur, incluent la planification de carrières comme une étape du processus de l'évaluation de la performance. Quelle que soit la méthode de planification préférée par votre compagnie, une telle planification vous aidera sûrement à améliorer le niveau de ressources humaines dont elle disposera dans l'avenir.

La planification de carrières s'avère un atout important dans l'évaluation des possibilités offertes par vos ressources humaines pour des positions qui s'offriront à vos employés dans l'avenir, car une telle planification met l'accent non seulement sur les aptitudes et habiletés de ceux qui seront touchés, mais elle comprend aussi la mobilité géographique d'un employé, son choix de carrière et ses empêchements personnels. La planification de carrières vous donne l'occasion, à titre d'employeur, de mieux connaître ce que vos employés espèrent accomplir en termes de carrière au sein de votre compagnie et aussi quand, selon eux, ces différentes étapes nécessaires à cette fin devraient se produire.

Lorsque vous offrez l'occasion à vos employés de discuter de tels sujets, vous réduisez l'élément de surprise pour vous-même (vous devenez maintenant mieux placé pour établir

qui formera votre approvisionnement en ressources humaines pour l'avenir) et pour vos employés (car chaque employé sait maintenant s'il sera inscrit sur votre liste d'approvissionement en ressources humaines pour l'avenir). La planification de carrières peut également fournir à vos employés une certaine reconnaissance de leur valeur aux yeux de la compagnie, les encourager à être plus engagés envers la compagnie et leur fournir des buts et des objectifs envers lesquels se diriger.

L'inventaire d'aptitudes

Un inventaire d'aptitudes vous aide à accumuler des renseignements sur vos ressources humaines que vous ne pourriez probablement pas obtenir ailleurs. Accumuler des renseignements sur les aptitudes de vos employés peut naturellement être très monotone, mais ces données, combinées à d'autres données portant sur l'approvisionnement en ressources humaines, peut s'avérer très utile pour établir la disponibilité ou la pénurie d'aptitudes dont vous disposez dans vos ressources humaines. Autrement dit, il s'agit là d'une mise au point précise nécessaire à votre planification de ressources humaines.

L'affichage d'emplois

L'affichage d'emplois vous permettra d'établir non seulement qui est intéressé à changer de positions dans votre compagnie, mais aussi le nombre d'employés qui sont intéressés à le faire. Ceci vous permet aussi d'informer vos employés sur les occasions d'avancement que leur offre votre compagnie, et ainsi leur donner un but à atteindre.

Il faut toutefois se rappeler que le genre de renseignements accumulés de cette façon est surtout d'ordre quantitatif. L'affichage d'emplois doit être combiné à une évaluation de la performance pour vous fournir des données qualitatives exactes qui vous permettront d'établir votre approvisionnement en ressources humaines.

COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC COMMENT ÉTABLIR L'OFFRE EN RESSOURCES HUMAINES

Sam Martin n'avait que dix mois pour rendre la Compagnie de distributuion ABC rentable. Ses bénéfices avaient accusé une baisse au cours des trois dernières années et avaient, au cours de la toute dernière année financière, accusé une autre perte. Les membres du conseil d'administration croyaient que la compagnie était au bord de la faillite.

Comme Sam vouait une grande confiance aux résultats qu'il pouvait obtenir s'il mettait sur pied un programme de planification des ressources humaines de la compagnie, il se mit immédiatement à la tâche. Il savait qu'il devait à tout prix changer la situation de la compagnie et qu'il ne pouvait pas, faute de temps, procéder à l'évaluation complète du personnel de 700 employés et qu'il voulait obtenir des renseignements d'ordre qualitatif sur le personnel qui était sous sa direction. Il décida donc de concentrer ses efforts sur les cadres, c'est-à-dire les directeurs de vente, les directeurs régionaux, les directeurs affectés au service et les directeurs de divisions, un total de 35 personnes, car ce serait eux qui auraient la plus grande influence sur les résultats prévus.

En premier lieu, Sam décida de lire les dossiers du service du personnel et les organigrammes pour savoir à qui il avait affaire et aussi pour connaître la structure du système de responsabilité de la compagnie. (Voir le tableau n° 1 pour obtenir l'organigramme original de la Division A de la compagnie ABC. La compagnie comprenait en tout cinq divisions et les quatre autres étaient semblables à la Division A, mais plus petites.)

Comme prochaine étape, Sam devait établir la qualité de ces gens et voir ce qu'ils pouvaient contribuer au bien-être de la compagnie. Ceci ne serait pas chose facile, car ABC n'avait aucun dossier historique portant sur la performance, les possibilités, les aptitudes, ou quoi que ce soit d'autres sur ces gens, dossiers que Sam aurait pu utiliser pour lui aider à

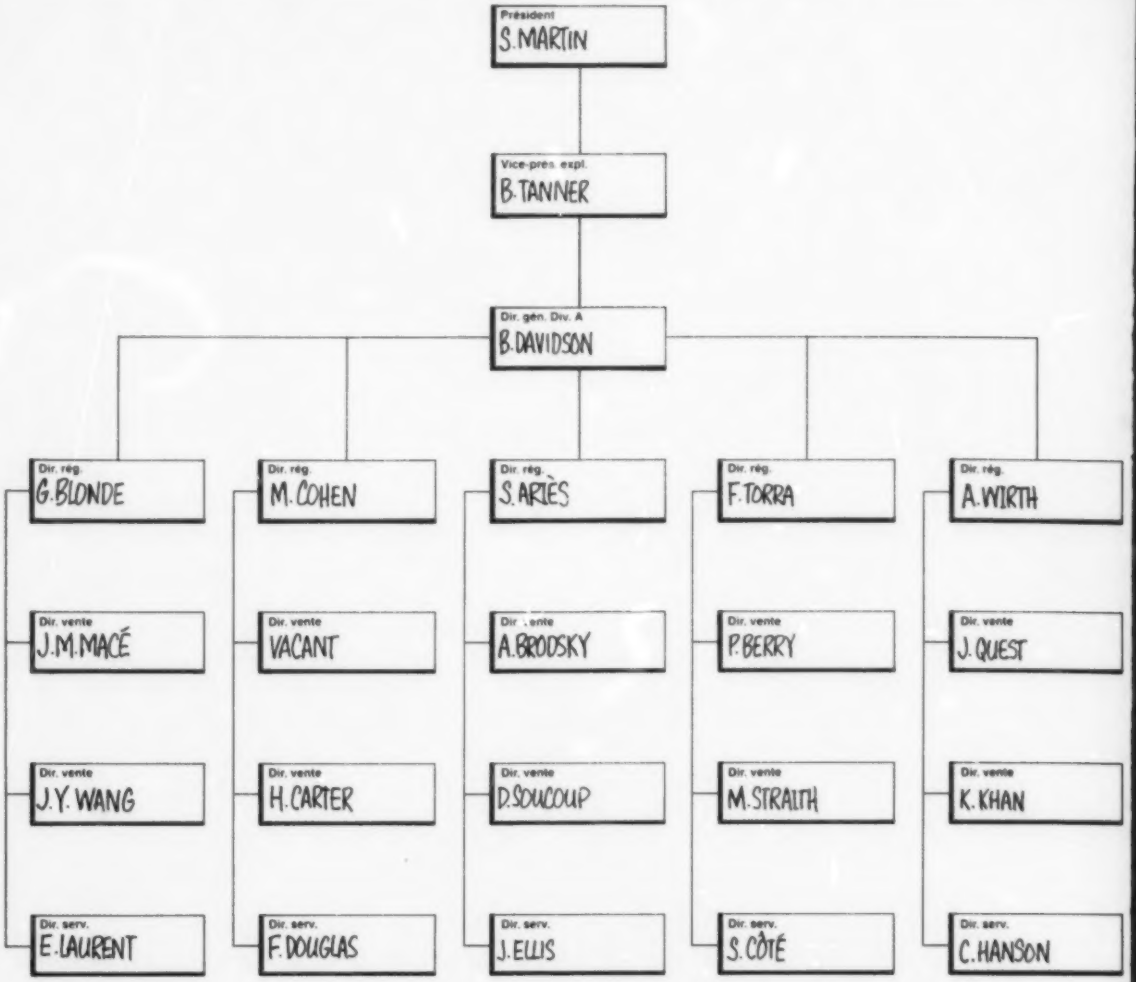
O R G A N I G R A M M E

Compagnie/Division

COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC
DIVISION A

Date préparé

9 MAI 1983



connaître rapidement qui pouvait mieux l'aider à atteindre ses objectifs.

Sachant qu'une des meilleures façons d'évaluer la performance des gens dans une période donnée de temps est de leur donner des objectifs à atteindre, Sam mit sur pied un programme de mini-évaluations de performance. Lui et ses directeurs se réunissaient chaque semaine pendant deux mois pour établir conjointement des objectifs à atteindre dans une très courte période de temps. Lors de ces réunions, ils discutaient des résultats obtenus et aussi des problèmes auxquels ils devaient faire face. De plus, Sam obtint l'opinion des clients et des autres directeurs sur chacun des directeurs.

Bien que cette analyse de performance et de possibilités était en fait le principal moyen à sa disposition pour arriver à établir le niveau d'offre en ressources humaines de ABC, Sam utilisa également tous les renseignements qu'il pouvait tirer des dossiers des services de paie et du personnel. Grâce à ces renseignements, il procéda à une analyse rapide des données démographiques du groupe de directeurs le plus important, pour connaître les dates éventuelles de retraite de ces directeurs.

À la fin de cette période de deux mois, Sam compila ses notes et passa toute une fin de semaine à l'évaluation de la performance et des possibilités de chaque directeur. Ensuite, à l'aide d'un système de code qu'il avait trouvé très pratique par le passé, il transféra les renseignements-clés sur l'organigramme (voir le tableau n° 2). Ceci lui donnait donc une idée générale de ses approvisionnements en ressources humaines au niveau des directeurs. Voici un aperçu des ses évaluations:

- Quinze directeurs avaient des possibilités d'adaptation à d'autres secteurs.

- Un directeur possédait des aptitudes qui n'étaient pas utilisées dans le poste qu'il occupait.

Un directeur donnait des résultats acceptables mais n'était pas flexible. Sam croyait qu'il quitterait probablement si ABC commençait à changer ses méthodes de travail.

Un problème très sérieux existait en dehors du groupe de directeurs de vente et de service. Le contrôleur des finances, dont le travail les affectait tous, n'arrivait pas à atteindre les objectifs établis conjointement.

Les dix-sept autres donnaient un bon rendement, mais il était encore trop tôt pour dire de façon définitive quelles possibilités ils offraient.

Entretemps, grâce à son analyse démographique, Sam rélisa que trois de ses directeurs prendraient leur retraite au cours des cinq prochaines années. Comme son principal but immédiat était d'établir l'offre en ressources humaines de ABC seulement pour l'année à venir, il décida de ne pas prendre ce facteur en considération pour le moment. Les quelques personnes touchées pouvaient facilement être étudiées individuellement et un programme de remplacement éventuel pourrait être mis sur pied dans l'avenir.

Lorsqu'il combina ses données démographiques à son analyse qualitative, Sam réalisa qu'il aurait, dans un avenir assez rapproché, un problème majeur à résoudre. Il avait huit jeunes directeurs qui donnaient un rendement excellent ou très bon et qui seraient certainement prêts à occuper des postes plus importants d'ici un an ou deux. Il se pouvait donc fort bien que, dépendant des événements futurs, il aurait à sa disposition un plus grand nombre de directeurs qui rechercheraient des postes plus élevés que ABC ne pourrait leur offrir. Il décida donc de passer à l'étude de cette question l'année prochaine, car il aurait alors plus de temps à consacrer à la planification.

ÉVALUATION: DIRECTEURS EN PLACE

Compagnie/Division

COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC
DIVISION A

Date préparé

18 JUILLET 1983

Performance dans la position actuelle

O *Excellente.* La performance dépasse les exigences professionnelles. Rendement excellent sous tous les aspects.

V *Très bonne.* La performance dépasse généralement les exigences professionnelles.

A *Moyenne.* La performance remplie pleinement toutes les exigences professionnelles.

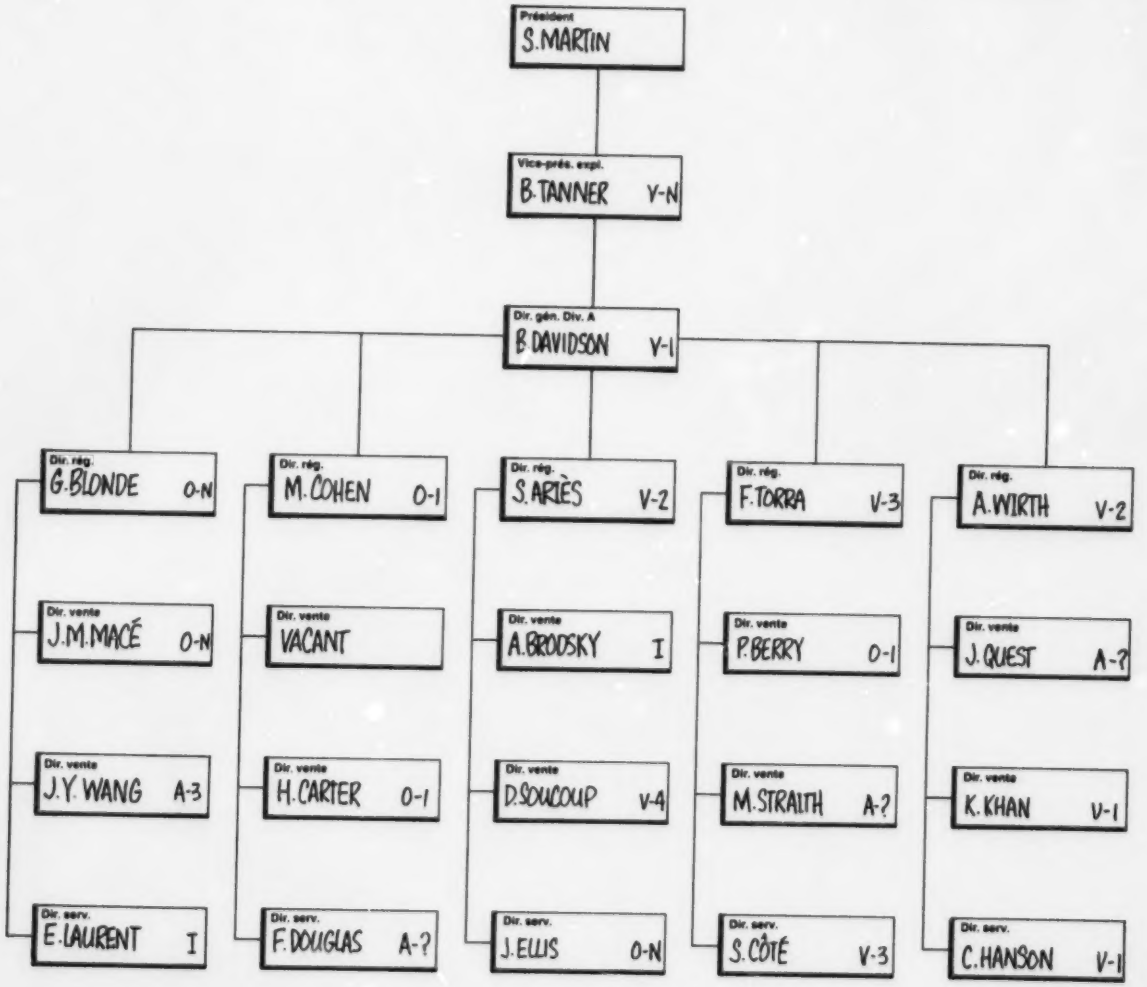
M *Marginale.* La performance ne remplie pas tout à fait les exigences professionnelles. Requiert une période d'amélioration additionnelle.

P *Pauvre.* La performance ne remplie pas les exigences professionnelles, même si une période adéquate de formation a déjà été donnée.

I *Insuffisante.* Le poste n'a pas été occupé assez longtemps pour permettre une évaluation de performance raisonnable.

Qualifié pour de l'avancement

N Maintenant
1 D'ici 1 an
2 D'ici 2 ans
3 D'ici 3 ans
4 D'ici 4 ans
5 D'ici 5 ans



COMMENT ÉTABLIR VOTRE DEMANDE

Alors qu'il était occupé à établir son offre en ressources humaines, Sam Martin calculait en même temps ce que seraient ses besoins pour atteindre ses objectifs et ainsi s'assurer qu'il aurait le personnel nécessaire à sa disposition.

Il devait donc commencer par établir un plan de stratégie pour donner une direction à la compagnie. L'objectif général n'était certainement pas difficile à établir étant donné la situation actuelle de la compagnie. Sam avait été embauché pour rendre la compagnie rentable et il savait très bien où la compagnie devait être dans cinq ans. Ceci lui permit donc de discuter avec ses directeurs principaux de la meilleure façon d'atteindre cet objectif. Il fallut donc établir un plan d'affaires qui contiendrait des objectifs spécifiques à atteindre au cours de l'année suivante.

La mise sur pied du plan d'affaires les avait amenés à étudier les sujet suivants: les secteurs où la compagnie avait connu ou non un succès dans le passé; les marchés (produits et géographiques) qui avaient été rentables et non rentables; et les secteurs où ABC devrait mettre un programme d'expansion en marche et ceux d'où elle devrait se retirer. Ce n'est qu'en connaissance des objectifs de la compagnie pour l'année à venir que Sam pouvait déterminer quelles étaient les personnes pouvant mener l'entreprise à bon port.

Objectif

La deuxième étape du processus de planification des ressources humaines se déroule généralement simultanément avec la première et il arrive même qu'elle la précède. Votre objectif est donc d'établir quels sont les gens dont votre compagnie a besoin pour réussir à atteindre ses buts et objectifs, présents et futurs, de façon efficace et bien ordonnée.

Les facteurs suivants vous aideront à établir le nombre et les genres de ressources humaines dont votre compagnie a besoin.

Plans de stratégie

Le but d'un plan de stratégie est de vous permettre d'évaluer la présente raison d'être de votre compagnie et d'établir sa raison d'être de demain. Vous recherchez des réponses précises aux questions suivantes: quelle est la relation de ma compagnie au marché? Est-ce que les marchés sont stables ou changeants? Comment ma compagnie peut-elle être plus

compétitive et croître à l'aide de développement de produits? À l'aide de développement de marchés? À l'aide d'une pénétration du marché? Où mes marchés seront-ils situés? Comment l'environnement externe affecte-t-il ma compagnie (comme, par exemple, les lois et règlements gouvernementaux)? Une fois que vous avez répondu à ce genre de questions et évalué les possibilités de succès de votre compagnie, vous pouvez alors établir des buts et objectifs et avoir un sens de direction clair et net pour votre compagnie pour les cinq ou dix prochaines années.

Plans d'affaires

Pour réussir à atteindre les buts et objectifs de vos plans de stratégie, vous devez établir un plan de conduite spécifique pour une période de temps donnée. Vous établissez ainsi des plans d'affaires annuels (connus aussi sous le nom de plans d'exploitation). Ces plans et objectifs à court terme vous permettent de mieux contrôler la direction que prend votre compagnie et comment elle s'y rendra. Voici donc votre base pour établir les genres et le nombre de ressources dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs d'organisation.

Ces ressources sont réparties en trois catégories: financières, c'est-à-dire un budget; capital, c'est-à-dire de l'équipement et de la technologie; et humaines, c'est-à-dire du personnel et une structure d'organisation. Comme chacune de ces catégories de ressources affecte les deux autres, les employeurs se demandent souvent où commencer.

Si vous établissez d'abord un budget, vous êtes alors en mesure d'établir le nombre et les genres d'équipement ou de technologie et/ou les ressources humaines que vous pouvez utiliser. D'un autre côté, si vous établissez vos besoins en capital ou en ressources humaines en premier, vous pouvez alors établir, dans une certaine mesure, les ressources financières dont vous aurez besoin. Naturellement, l'équipement ou la technologie que vous utiliserez influencera les genres et la quantité de ressources humaines dont vous aurez besoin.

Rappelez-vous que plusieurs experts disent que la meilleure planification se fait lorsque vous laissez de côté toute contrainte imposée par l'organisation de votre compagnie. Pensez d'abord à rencontrer vos objectifs et considérez les contraintes comme un moyen de raffinement de vos plans plutôt que d'un empêchement à vos actions.

L'attrition

L'attrition se produit lorsqu'un employé prend sa retraite, est licencié, meurt, ou décide de quitter votre service de son propre chef. L'attrition se produit aussi lorsqu'un employé est promu, rétrogradé, muté, blessé ou prend un congé de maternité ou tout autre congé à long terme. Si l'un de ces cas se produit, vous avez alors un poste libre et votre approvisionnement en ressources humaines est donc affecté.

Votre planification de vos ressources humaines doit, pour être efficace, établir des projections sur ces mouvements. Si votre main-d'oeuvre compte plus que quelques employés, établissez un système qui vous permettra de tenir un registre d'attrition et de mieux planifier vos ressources humaines. (Ces données peuvent être obtenues lors de l'analyse démo-

graphique que vous utilisez pour établir votre offre en ressources humaines.)

Vos projections d'attrition peuvent être facilement raffinées en tenant compte des facteurs économie et environnement qui pourraient affecter votre main-d'oeuvre: le niveau de chômage, la disponibilité ou la pénurie d'employés sur votre marché local qui possèdent les aptitudes dont vous avez besoin, la stabilité de l'économie dans le secteur géographique de votre marché et ainsi de suite.

Vous devez aussi, lorsque vous vous préparez à licencier un employé, planifier un tel événement. Cette planification doit comprendre le temps consacré à une amélioration du rendement de cet employé, avant son licenciement, et peut aussi comprendre une période de formation, la durée de la période d'avis de licenciement ou toutes autres obligations statutaires et contractuelles.

Le calcul de la demande

Produire les données qui traduiront votre demande en nombre et genres d'employés n'est pas un processus difficile.

Contribution des directeurs

La façon la plus facile et la plus utilisée de transformer des plans d'affaires en demande de ressources humaines est de discuter avec vos directeurs de ce qu'ils croient avoir besoin pour atteindre les objectifs établis pour leurs secteurs respectifs. Un directeur expérimenté peut vous fournir des renseignements concernant le nombre et les genres d'employés dont il aura besoin dans son secteur pour faire fonctionner l'équipement, produire le travail ou servir les clients, pour assurer le niveau et la qualité de production désirés dans une période de temps donnée.

Un directeur peut aussi fort bien avoir des idées sur la meilleure façon d'organiser son secteur de façon à s'assurer qu'il ait le personnel expérimenté dont il a besoin et que son secteur fournisse un rendement plus efficace et augmente ainsi sa productivité.

Les recommandations offertes par les directeurs sont généralement basées, soit consciemment ou inconsciemment, sur les tendances passées des rapports de productivité, volumes de vente comparés aux heures travaillées, ainsi que de nombreux autres indicateurs. Certaines de ces données ont peut-être été accumulées lors d'études de temps/mouvement.

Comment tenir compte de l'attrition

Vous pouvez, grâce aux données qui vous sont fournies par l'étude démographique de votre main-d'oeuvre, faire une estimation de la demande qui résultera de l'attrition, c'est-à-dire le mouvement des employés. Ces renseignements vous aideront à découvrir, s'il y a lieu, les tendances du mouvement. Vous pouvez facilement, grâce à un simple tracé graphique de ces données, projeter les mouvements futurs: combien de temps les travailleurs restent-ils dans les catégories d'emplois? Combien de temps restent-ils au service de la

compagnie? Au cours de quels mois la plupart d'entre eux quittent-ils leurs emplois? Existe-t-il un rapport entre l'âge des travailleurs et la durée de leur service? À quel âge la plupart des gens prennent-ils leur retraite? N'oubliez surtout pas de tenir compte de tout facteur qui pourrait influencer les tendances historiques.

Certaines de ces données sont fournies sur des tables actuarielles standard, qui donnent un compte-rendu détaillé des mouvements par âge et service dans une compagnie. Ces tables s'avèrent très utiles lorsque votre compagnie ne possède pas de dossiers historiques ou si vous désirez connaître les tendances qui se produisent dans votre industrie.

Description de postes

Une fois que vous avez établi le nombre d'employés requis, vous pouvez établir les genres d'employés requis, en établissant des descriptions de postes ou des catégories de postes. Elles peuvent vous fournir des renseignements sur les tâches accomplies ainsi que sur les aptitudes et qualités requises pour accomplir une tâche de façon entièrement satisfaisante. Si ces renseignements sont établis, ils peuvent aussi vous aider à mettre au point des évaluations de performance de façon objective, ainsi que quelques grandes lignes directrices sur le meilleur moyen de faire correspondre la demande à l'offre.

Les autres techniques

De nombreuses autres techniques ont été utilisées pour les prévisions en matière de ressources humaines. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces techniques, ainsi que sur les techniques décrites ici même, veuillez vous reporter à l'annexe.

LA COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC COMMENT ÉTABLIR LA DEMANDE EN RESSOURCES HUMAINES

Avant même d'avoir signé son contrat avec ABC, Sam Martin avait commencé à penser à un plan d'exploitation de la compagnie pour les dix prochains mois et, durant sa première semaine à son nouveau poste, il commença à raffiner son plan avec ses principaux directeurs.

Au cours de leurs discussions, ils ont découvert qu'il y avait un secteur de la compagnie qui ne pouvait faire concurrence de façon rentable. Plusieurs autres compagnies se spécialisaient dans ce secteur particulier qui requérait la fourniture d'une grande quantité de machinerie. ABC croyait que ça lui coûtait trop cher de continuer à réparer les pièces nécessaires et ils décidèrent donc que la compagnie se retirerait de ce marché.

Sam et ses principaux directeurs décidèrent aussi de réduire la région géographique d'opération de ABC et de concentrer tous les efforts de la compagnie dans les grands centres urbains dans le but de capturer une plus grande part du marché que ABC détenait présentement, d'offrir quelques services de plus que leur concurrent le plus important et de lancer une nouvelle gamme de produits qui aiderait à diversifier les possibilités de revenus de la compagnie.

Une fois ces plans mis sur pied, il fallait alors procéder à résoudre les problèmes de ressources. Le capital (machinerie et technologie) que la firme possédait maintenant était adéquat et Sam décida donc de concentrer ses efforts sur les ressources financières et humaines. Comme la firme était déjà dans une piètre position financière, Sam réalisa qu'il aurait de la difficulté à trouver les fonds nécessaires. La seule solution possible était d'utiliser les ressources disponibles aussi efficacement que possible. Ceci voulait donc dire que les coûts devaient être maintenus au strict minimum jusqu'à ce que la productivité des ressources humaines atteigne son niveau maximal.

Pour y arriver, Sam devait donc étudier à fond les secteurs concurrentiels de ABC, soit les ventes et le marketing, les seuls secteurs qui pouvaient réussir à atteindre les objectifs de croissance désirés. Il discuta donc de ce sujet avec les directeurs responsables des secteurs touchés. Connaissant mieux que quiconque leurs produits et leurs marchés, ces directeurs étaient donc les mieux placés pour faire des observations valables sur les produits qui étaient les plus rentables ainsi que sur les régions géographiques qui offraient les meilleures chances de succès de ventes. Il demanda aussi aux directeurs touchés d'évaluer les procédures en vigueur dans leurs services respectifs et de décider si ces procédures étaient nécessaires.

Suite à ces discussions, Sam réalisa que:

- Pour que ces directeurs puissent donner un rendement maximal, ils devaient avoir l'ultime responsabilité pour accomplir les objectifs qu leur étaient dévolus. L'organisation devait donc, à cette fin, être restructurée de façon à réduire les lignes de communication et d'approbation. Ce changement rendrait donc la position de vice-président de l'exploitation inutile.

- La fermeture de certaines régions géographiques nécessiterait la fusion avec d'autres régions et rendrait ainsi les positions de certains directeurs de vente et de service inutiles et, de plus, réduirait les responsabilités de certains directeurs régionnaux.

- Pour réussir à augmenter sa part du marché dans les centres urbains, il faudrait augmenter les effectifs du groupe de direction de vente. Sam établit donc le nombre voulu en tenant compte de l'habileté d'un directeur à décider la moyenne de temps requise par un vendeur à conclure une vente.

PLANS D'AFFAIRES ET ATTRITION

Compagnie/Division

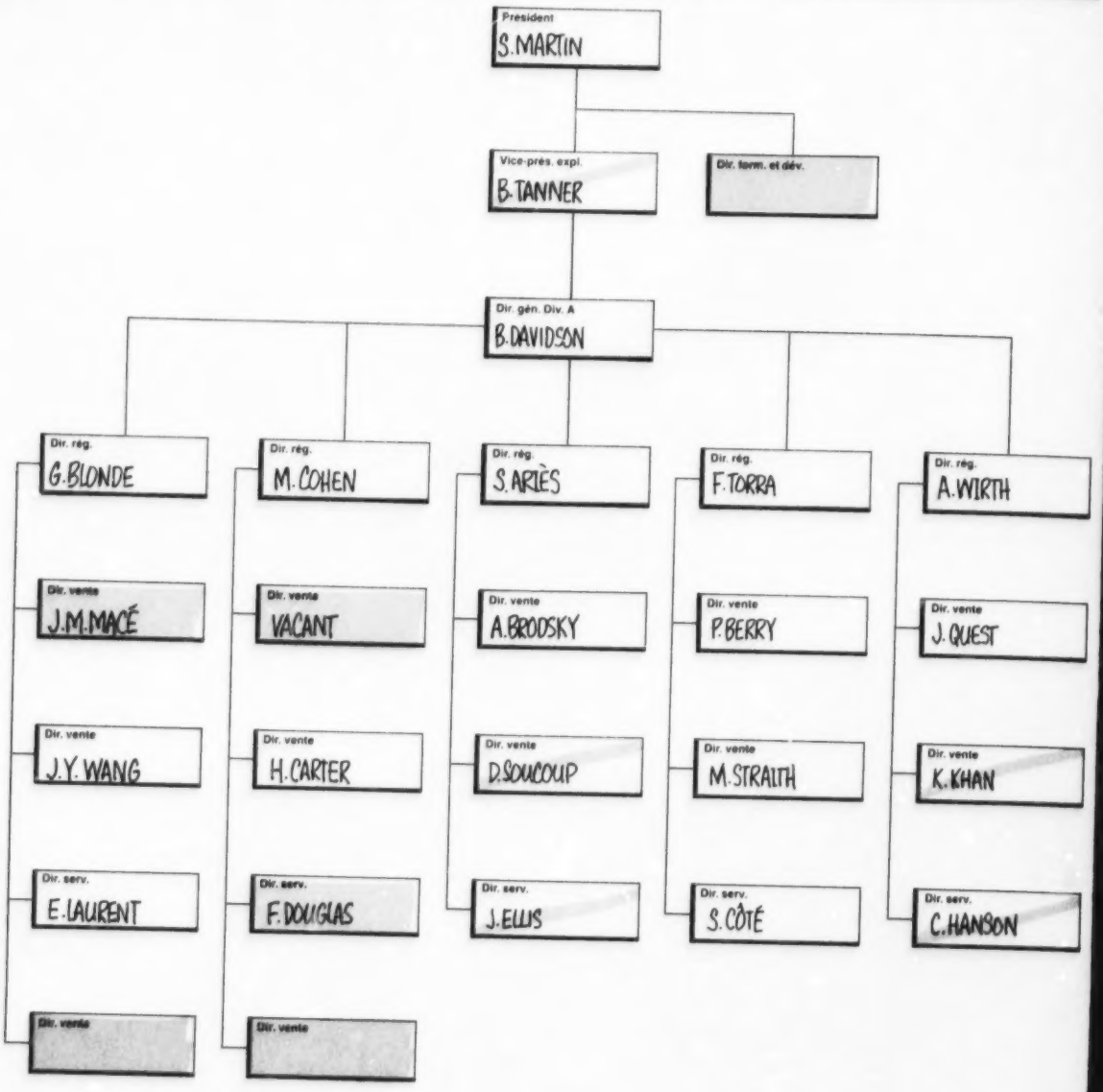
COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC
DIVISION A

Date préparé

18 JUILLET 1983

Statut de la position

- Position à être créée
- Position à être abolie
- Position est ou deviendra libre



- Pour réussir à augmenter l'efficacité du groupe de vente et à améliorer les aptitudes générales de gestion, il faudrait mettre sur pied un service de formation.

- Se retirer du domaine de la vente de machinerie rendrait certaines positions de vente et de service inutiles. Ceci réduirait aussi les responsabilités du directeur général de la Division B.

- L'exécution de plusieurs changements d'ordre général assurerait un fonctionnement plus efficace de la compagnie. Un des changements prévus était que la procédure de paie serait transférée à une banque et enlevée de l'ordinateur principal, libérant ainsi l'ordinateur pour des tâches plus importantes.

En tout, ces changements résulteraient en une augmentation du groupe de direction de vente de onze personnes, créerait quatorze nouveaux emplois et éliminerait sept postes.

Pour lui permettre de voir ce à quoi ressemblerait sa nouvelle direction et pour s'assurer également qu'il n'avait rien oublié, Sam prépara un organigramme.

De plus, Sam mit au point certaines projections d'attrition pour les dix prochains mois, en prenant bien soin d'inclure les possibilités de mouvement qu'il avait notées lorsqu'il avait calculé l'offre de ABC. Ses prévisions étaient, volontairement, conservatrices car il ne voulait pas être pris au dépourvu sur des positions très importantes. (Le tableau n° 3 illustre aussi une partie de cette projection.)

COMMENT FAIRE CORRESPONDRE L'OFFRE À LA DEMANDE

Sam Martin avait maintenant établi l'offre de la Compagnie de Distribution ABC en matière de directeurs, c'est-à-dire leur nombre, leurs aptitudes et leur degré de compétence. Il avait aussi établi un programme qui, selon lui, permettrait à la compagnie d'atteindre les objectifs contenus dans son plan d'affaires. Il lui était maintenant évident que la prochaine étape serait de faire correspondre l'offre à la demande. Son nouveau plan d'organisation était bien attrayant sur le papier, mais réussirait-il à assembler le personnel nécessaire sans causer de roulement en masse, un luxe que ABC ne pouvait se permettre, ni en temps, ni en argent? Réussirait-il sans perdre plusieurs des excellents employés que ABC avait mis si longtemps à former et qui avaient une expérience incalculable à offrir à la compagnie?

L'objectif

L'objectif consiste, à cette étape intégrale du processus de planification des ressources humaines, à établir si vous avez une pénurie ou un surplus de ressources humaines, ou si vous êtes en état équilibré. Cet exercice vous permettra d'identifier clairement les points forts et les points faibles de votre organisation.

Le processus de correspondance

Le terme correspondance décrit bien le but de cet exercice: c'est-à-dire tenter de faire correspondre le nombre et les genres d'employés dont vous disposez présentement ainsi que ceux que vous avez projetés pour l'avenir, au nombre et aux genres de positions que vous avez présentement de libres ainsi que celles que vous avez projetées être libres. Pour y arriver, vous devez combiner toutes les données que vous avez accumulées au cours des deux premières étapes du processus de planification de ressources humaines.

Le but est naturellement de faire correspondre le bon individu au bon poste. Pour y arriver, vous devez indiquer vos besoins en approvisionnement et les disponibilités du personnel: la position (chaque poste libre et le personnel compétent pour le remplir), les qualités et les aptitudes (celles nécessaires pour atteindre les objectifs et celles offertes par les individus postulant le poste), l'endroit de travail (là où le poste est libre et où les employés désirent déménager), et l'aspect temps (c'est-à-dire la date à laquelle le poste sera libre et la disponibilité des employés à cette date). Vous voilà prêt à tenter de faire correspondre les deux listes. Pour ce faire, vous aurez besoin de papier et d'un crayon. Si le nombre de postes et d'individus est important, vous aurez avantage à utiliser un système d'informatique.

Parfois, certaines compagnies procèdent aussi à des correspondances de certains postes qui, s'ils devenaient libres, causeraient de graves problèmes à la compagnie. Cette technique connu sous le nom de planification de succession est utilisée pour les principaux postes de la direction qui requièrent des individus hautement engagés au bien-être de la compagnie, des postes qui requièrent des individus à formation ou aptitudes très poussées, et des postes dans les compagnies qui connaissent une croissance extrêmement rapide. Pour s'assurer que ces postes seront toujours remplis par du personnel hautement compétent, les planificateurs désignent généralement des suppléants de même que des remplaçants.

LA COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC COMMENT FAIRE CORRESPONDRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

Une fois que Sam Martin avait établi ce dont ABC aurait besoin pour atteindre ses objectifs au cours de la prochaine année (tableau n° 3) et ce qu'elle avait en termes de personnes pour accomplir cette tâche (tableau n° 2), il intégra alors toutes ces données sur un organigramme amplifié qui lui indiquait quelles personnes seraient prêtes à occuper quels postes et quand ces personnes seraient prêtes à les occuper et aussi, quels postes seraient ajoutés et abolis. Dans certains cas, Sam identifia plus d'un individu comme possibilité pour ne pas être pris au dépourvu si, par exemple, quelqu'un refusait une mutation.

Une fois toutes les cases remplies, codées et coloriées, il était alors en mesure de voir où les surplus et pénuries de personnel se produiraient, et quels secteurs demeureraient stables. (Voir son travail sur la Division A illustré au tableau n° 4.) Voici les résultats de son étude:

• Le poste de vice-président, occupé par Bill Tanner, était devenu inutile. Celui-ci était le directeur qui, lors de l'évaluation du personnel en place, avait été considéré comme possédant des aptitudes ultisées de façon inefficace. Cependant, comme il était un employé très loyal et offrant des possibilités, il a été décidé de ne pas le licencier.

- Une nouvelle position pour un directeur de formation était maintenant ouverte. La description de ce poste exigeait beaucoup de temps à la formation dans le domaine des ventes. Sam recherchait donc une personne ayant une vaste expérience et beaucoup de talent dans le domaine des ventes. Sam pensait donc l'offrir à Jean-Marc Macé, qui avait été jugé, lors de l'évaluation de sa performance, comme étant extrêment compétent et excellent sujet de promotion éventuelle. La promotion de Jean-Marc créerait un poste libre qui devra être rempli.

- Trois directeurs de service, Nino Turner, Jacques Ellis et Chris Hanson, occupaient tous des postes devenus inutiles. Tous trois avaient été jugés comme étant capables d'occuper des postes de vente. Sam avait déjà discuté de cette éventualité avec eux et ils avaient tous dit qu'ils étaient intéressés. Sam les considérait donc comme posibilités d'offre éventuelles.

- Onze nouvelles positions de vente avaient été créées. Jacques, Nino et Chris occuperaient trois de ces positions. Quatre des huit positions toujours libres pourraient être remplies par des directeurs de vente venant de régions géographiques qui devaient être abolies.

- Dave Perth, le contrôleur des finances, occupait un poste pour lequel il n'avait pas les aptitudes et son évaluation de performance avait démontré clairement qu'il avait dépassé son niveau de compétence. Aucun autre poste ne lui correspondait. Son poste était donc jugé comme un poste libre éventuel. Son adjointe, Marg Sulley, avait été choisie comme remplaçante éventuelle.

POSSIBILITÉS DE CORRESPONDANCES

Compagnie/Division

COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC
DIVISION A

Date préparé

1er AOÛT 1983

Statut de la position

Position à être créée

Position à être abolie

Position est ou deviendra libre

Performance dans la position actuelle

O *Excellente.* La performance dépasse les exigences professionnelles. Rendement excellent sous tous les aspects.

V *Très bonne.* La performance dépasse généralement les exigences professionnelles.

A *Moyenne.* La performance remplie pleinement toutes les exigences professionnelles.

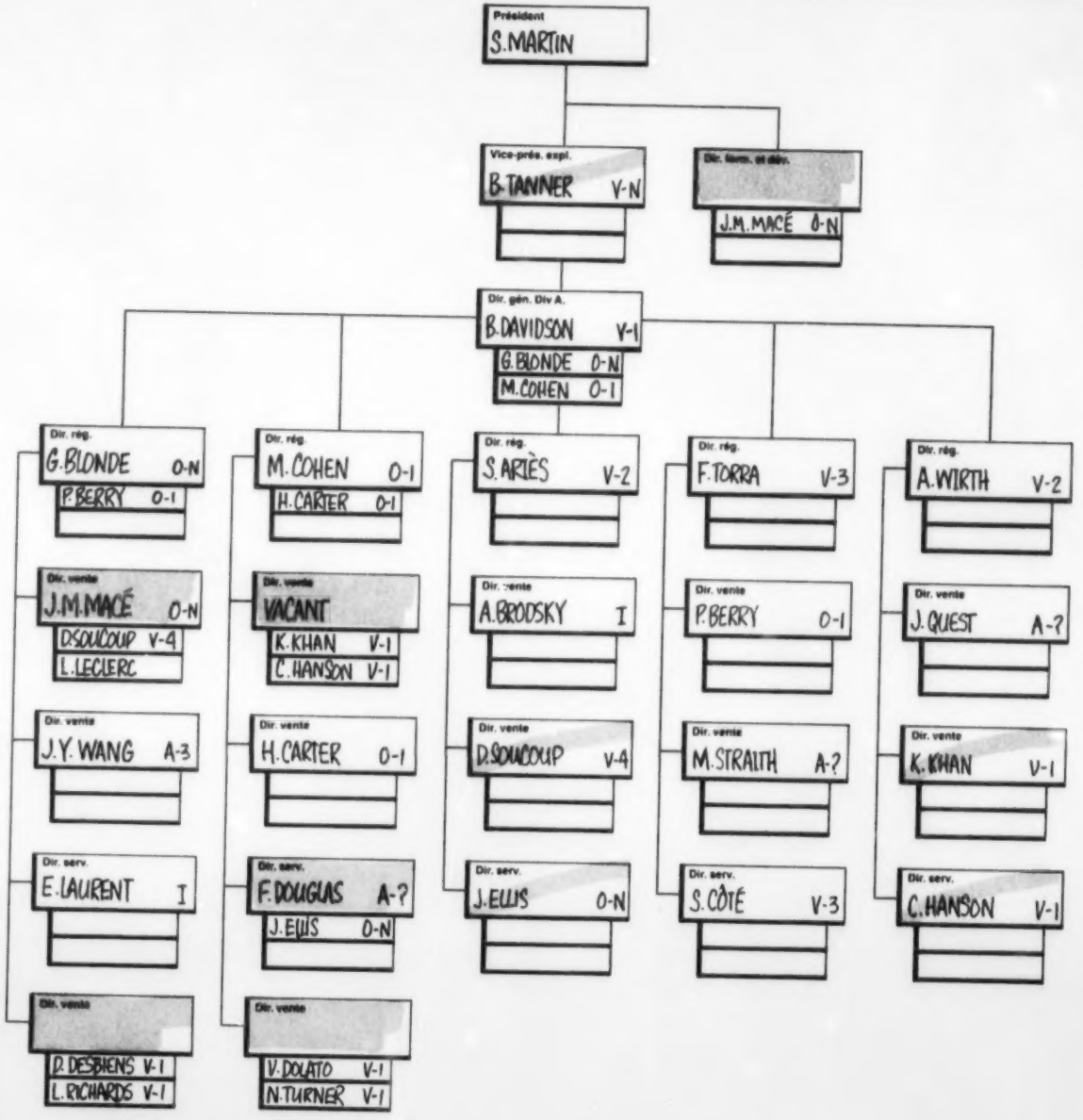
M *Marginale.* La performance ne remplie pas tout à fait les exigences professionnelles. Requiert une période d'amélioration additionnelle.

P *Pauvre.* La performance ne remplie pas les exigences professionnelles, même si une période adéquate de formation a déjà été donnée.

I *Insuffisante.* Le poste n'a pas été occupé assez longtemps pour permettre une évaluation de performance raisonnable.

Qualifié pour de l'avancement

1 Maintenant
2 D'ici 1 an
3 D'ici 2 ans
3 D'ici 3 ans
4 D'ici 4 ans
5 D'ici 5 ans



- Il y avait quelques postes d'importance capitale chez ABC pour lesquels Sam ne pouvait projeter de demande. Il indiqua néanmoins quelques individus occupant des postes supérieurs au sein de la compagnie comme étant des possibilités éventuelles pour occuper ces postes. Dans une certaine mesure, Sam procédait déjà à la planification de succession.

Sam réalisa donc, en conclusion, qu'il avait:

- Une pénurie de cinq directeurs de vente.
- Un surplus d'un vice-président.

COMMENT ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

La prochaine étape était en fait la plus importante pour ABC. Sam Martin devait décider comment résoudre les problèmes causés par les situations déséquilibrées ou équilibrées, s'il voulait réussir à atteindre les objectifs de la compagnie. Comme le plan d'action ne laissait pas de temps pour les essais, chaque décision devait être pesée sobrement. Il lui fallait tenir compte de tous les facteurs allant du moral à la productivité, aux coûts de formation, au recrutement et roulement, aux lois sur les normes d'emploi et tout ça, en tant compte de la position précaire de la compagnie afin de réussir à assurer sa survivance.

L'objectif

L'objectif de cette dernière étape du processus de planification des ressources humaines, est de faire en sorte que l'offre en ressources humaines de l'organization réponde à la demande de façon à lui permettre d'atteindre ses buts et objectifs. Si la correspondance vous indique un déséquilibre, vous devez prendre les mesures qui s'imposent pour le corriger. Si vos calculs vous indiquent un équilibre, vous voudrez sans doute établir des plans d'action pour parer à toute éventualité, au cas où vous prévisions s'avèreraient fausses, pour améliorer les secteurs où l'équilibre vous semble précaire.

Vous devrez, une fois que vous aurez complété le processus de correspondance, résoudre l'une des situations suivantes:

- Votre demande en ressources humaines est plus grande que votre offre en ressources humaines. Autrement dit, vous avez une pénurie interne.
- Votre offre en ressources humaines est plus grande que votre demande en ressources humaines. Autrement dit, vous avez un surplus interne.
- Votre offre en ressources humaines est égale à votre demande en ressources humaines. Autrement dit, vous avez une situation équilibrée.

(Veuillez noter que des situations tout à fait différentes peuvent se présenter dans différents secteurs de la compagnie. Il se peut que vous ayez une pénurie d'un genre d'employés dans un service mais que vous ayez un surplus ailleurs. Il se peut aussi que vous ayez un équilibre quantitatif, mais une pénurie ou un surplus qualitatif.)

Vous devez donc établir un plan d'action pour résoudre chacune de ces situations. Nous vous offrons ici quelques suggestions pour vous aider à résoudre les problèmes que

vous prévoyez. Les diverses options vous sont offertes comme alternatives possibles pour vous permettre à vous et aux autres qui sont dans la même situation, de prendre des décisions à l'aide de renseignements valables. Vous devez toutefois vous rappeler que dans la vie quotidienne vous auriez rarement à procéder à un plan d'action isolée; les meilleurs plans comprennent généralement plusieurs actions combinées. *Nous vous prions aussi de remarquer que certaines options sont assujetties, dans les cas de syndicalisation, à des ententes collectives.*

Une pénurie

Une pénurie interne de ressources humaines est le résultat soit d'employés qui quittent une compagnie, créant ainsi des ouvertures, ou soit d'une croissance de la compagnie, créant ainsi des ouvertures.

Il y a deux façons de combler une ouverture. Vous pouvez soit trouver un individu qui occupera le poste libre à temps plein, ou vous prenez d'autres mesures qui vous permettent d'atteindre vos objectifs. Votre choix dépendra de divers facteurs, tels que les coûts, le niveau de productivité désiré et la période de temps donnée.

Comment combler un poste libre

Si vous décidez de combler le poste libre sur une base à temps plein, vous avez deux choix. Vous pouvez:

- Promouvoir ou muter une personne qui occupe déjà un autre poste dans votre compagnie.
- Recruter quelqu'un de l'extérieur.

Le recrutement interne. Le recrutement extérieur ne s'avère pas souvent la seule option que vous ayez. Il faut se rappeler que parmi les objectifs escomptés de la planification des ressources humaines au sein d'une compagnie on compte: (1) Développer une main-d'oeuvre engagée et productive en utilisant et rehaussant les ressources que vous offrent vos employés; et (2) réduire les coûts au minimum. La promotion et la mutation de vos employés vous donnent donc l'occasion d'utiliser à plein cette ressource tout en créant un climat stimulant et motivant pour vos employés, leur donnant ainsi l'assurance d'une croissance au sein de votre compagnie. De plus, le recrutement s'avère généralement plus coûteux que le mouvement interne d'employés pour remplir les postes libres. Les nouveaux venus peuvent exiger de plus hauts salaires que vos employés actuels et ce, surtout si vous recherchez des aptitudes qui sont rares; vous devez payer pour le recrutement, l'orientation et la formation et, dépendant de la nature des aptitudes que vous recherchez, vous devez compter au moins six mois avant de réaliser un rendement équitable sur votre investissement. Il est donc généralement plus pratique d'essayer de trouver les ressources humaines dont vous avez besoin au sein même de votre compagnie.

Vous devez, pour combler les ouvertures, commencer par réévaluer vos ressources humaines. Même si personne, ou très peu de gens, ont démontré, au tout début, les aptitudes requises pour remplir les postes libres et si quelqu'un avait démontré ces aptitudes, votre processus de correspondance aurait indiqué une ouverture, il vous serait profitable d'y regarder à nouveau. Peut-être n'avez-vous pas inclus quelqu'un qui occupe un poste dans un autre secteur et dont les aptitudes s'adapteraient facilement au poste libre.

Vous pouvez aussi voir si vous avez un employé qui peut être formé pour occuper le poste. Certains employeurs hésitent à offrir une formation de peur de perdre du temps et de l'argent ainsi que les employés nouvellement formés. Cependant, l'expérience démontre que ceci se produit rarement: vous verrez plutôt que les employés auxquels vous offrez une formation pour occuper un nouveau poste deviennent généralement plus loyaux car en leur offrant une nouvelle formation, vous reconnaissez leur contribution au bien-être de la compagnie. De plus, la formation vous offre à titre d'employeur, l'occasion de former vos employés à *votre* façon pour répondre à *vos* buts et objectifs de la façon qui répondra le mieux à *vos* besoins.

Le recrutement externe. Vous ne pouvez cependant pas vous permettre d'ignorer complètement le marché extérieur. Il se peut fort bien que les aptitudes que peut vous offrir le marché extérieur ne soient pas disponibles au sein de votre compagnie, même à l'aide d'une formation, à temps pour répondre à vos besoins.

Il arrive aussi parfois que le recrutement extérieur s'avère nécessaire lorsque l'employeur croit que les ressources internes sont devenues stagnantes et trop fermées, ou encore qu'une dilution des aptitudes et habiletés soit devenue apparente. Il arrive qu'une injection de nouveau sang soit salutaire au bien-être de la compagnie. Répondre aux besoins de vos employés actuels est naturellement un facteur important dans la planification de vos ressources humaines, mais vous devez aussi vous rappeler que l'un de vos objectifs les plus importants, en tant que compagnie, est de toujours garder une avance marquée sur vos concurrents.

Les situations difficiles. Il arrive aussi que même le marché extérieur ne puisse répondre à vos demandes. Vous pouvez alors prendre les mesures suivantes:

- Informez les organismes fédéraux et provinciaux de votre problème. Il se pourrait fort bien qu'ils puissent vous offrir de l'aide pour établir un programme de formation et/ou d'apprentissage, ou encore qu'ils mettent sur pied leurs propres programmes et encouragent la participation du marché extérieur.

- Rencontrez les administrateurs et planificateurs en éducation de votre région. Offrez-leur des suggestions sur le genre de formation dont votre compagnie a besoin.

- Mettez au point un programme qui répondra à vos besoins particuliers en tant qu'employeur.

- Recherchez les gens dont vous avez un besoin particulier à l'extérieur de votre marché local.

Remarquez toutefois que quelle que soit la direction que vous preniez, vous devrez y consacrer beaucoup de temps avant de trouver les employés compétents qui répondront à vos besoins. Si vous décidez de suivre l'une des directions indiquées ici, vous devrez avoir planifié ce processus bien à l'avance afin de vous permettre d'acquérir les ressources humaines dont votre compagnie aura besoin en temps voulu pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

Les autres possibilités

Il se pourrait que combler le poste avec un employé à plein temps ne soit pas la meilleure solution à votre problème. Vous devrez donc réaliser vos objectifs d'une autre façon qui s'avèrera plus durable.

Avant de procéder de quelque façon que ce soit, vous ferez bien de réévaluer chaque ouverture projetée et d'analyser chaque service et succursale ainsi que l'organisation de votre compagnie pour vous assurer que chaque secteur fonctionne aussi efficacement qu'il le devrait. Peut-être feriez-vous mieux de:

- Réorganiser le service ou la succursale pour faciliter les communications et rendre le travail plus efficace dans ce secteur.

- Réorganiser les tâches du poste pour assurer une utilisation maximale et plus efficace des aptitudes de vos employés.

La demande de votre compagnie en ressources humaines sera affectée par l'une ou l'autre de ces actions. Une fois que vous aurez planifié votre réorganisation, refaites la planification de vos ressources humaines à partir de l'étape II. Il se peut que la pénurie disparaisse, ou encore se retrouve dans un secteur où il sera plus facile de la corriger.

Vous pouvez aussi choisir de procéder de l'une des façons suivantes:

- Donner du travail en traitance dans un secteur où votre compagnie n'a pas l'expertise voulue et tenter de l'acquérir s'avérerait un gaspillage de vos ressources humaines.

- Augmenter l'emploi de vos employés à temps partiel. Peut-être voulez-vous profiter de l'expérience de certains de vos retraités.

- Augmenter le temps supplémentaire de vos employés actuels.

Si les ouvertures dans votre compagnie sont causées par des cessations d'emplois, volontaires ou non, vous voudrez sans doute examiner les raisons de ces cessations et analyser si elles auraient pu être évitées. Il faut donc examiner les facteurs suivants:

- La qualité de la vie au travail dans votre compagnie. Quel genre d'environnement de travail offrez-vous? Quelles sont les qualités du personnel de supervision? Offrez-vous l'égalité de traitement? Est-ce que vous offrez une rénumération concurrentielle?

- La qualité de vos pratiques de recrutement, orientation et formation. Est-ce que vous avez embauché les bonnes personnes? Leur avez-vous offert la possibilité de s'adapter à l'atmosphère de votre compagnie? Leur avez-vous offert une formation efficace et l'occasion d'apprendre?

- Existe-t-il assez de possibilité d'avancement et de stimulation? Est-ce que vos employés ont été motivés et étaient-ils satisfaits de leur emplois? Est-ce que les emplois offerts auraient pu être enrichis et élargis?

À vrai dire, de telles considérations ne font pas partie intégrale de la planification des ressources humaines, mais la PRH s'avérera rapidement un exercice futile si vous décidez de les ignorer. Ces considérations vous aideront aussi à obtenir un rendement beaucoup plus efficace de vos employés.

Un surplus

Un surplus interne de ressources humaines peut en fait être un surplus en nombre, un surplus d'un genre particulier d'employés, ou une combinaison de ces deux facteurs. Un surplus en nombre est généralement causé par une décision de planification des affaires qui a pour but de réduire les effectifs de la compagnie. Un surplus d'un genre particulier de ressources humaines est généralement causé par une main-d'oeuvre homogène, c'est-à-dire du même âge, de même expérience et/ou de même degré d'ancienneté, qui résulte généralement en un "embouteillage" d'employés à un point donné. Un surplus en nombre et en genres peut aussi être causé par l'introduction de nouvelles méthodes techniques, ou encore par l'abandon d'un marché existant et la pénétration d'un nouveau marché.

Un surplus en nombre

Si vous avez un surplus en nombre de ressources humaines, vous voudrez réduire ce surplus pour vous permettre d'atteindre vos objectifs. Un de vos objectifs principaux, à ce point-ci, est probablement de réduire certains de vos coûts. Pour y arriver, vous pouvez:

- Attendre que l'attrition normale réduise, avec le temps, le surplus de personnel. Si vous avez prévu ce surplus à l'avance, cette méthode sera la plus facile et la moins nuisible à votre compagnie.

- Offrir des retraites anticipées et/ou des allocations de fin de service. Certains de vos employés voudront probablement profiter des primes que vous leur offrirez, vous permettant ainsi de résoudre le problème du surplus sans répercussions à court terme.

- Encourager le travail partagé. Ceci vous permet de réduire vos coûts et en même temps d'offrir du travail continu, même si réduit, à votre main-d'oeuvre.

- Offrir les services de vos employés, en traitance, à d'autres compagnies. Ceci vous permet de maintenir vos ressources intactes pour l'avenir; les aptitudes de vos employés ne se détériorent pas; et de plus, ils ont l'occasion de travailler à plein temps sans interruption. C'est une excellente façon de leur montrer que vous les appréciez.

- Augmenter la productivité en analysant les heures travaillées par semaine, le contenu de chaque poste, le procédé de travail, les normes de performance du travail et la structure de l'organisation. Ce guide contient plusieurs références à l'augmentation de la productivité; il s'agit ici d'autres façons d'atteindre cet objectif. Si vous réussissez à maintenir les coûts à un niveau stable, une augmentation de la productivité couvrira une partie de ces coûts.

- Procéder à la mise à pied temporaire de vos employés en surplus. Si vous n'avez pas prévu votre surplus actuel et que la situation est un cas de vie ou de mort, vous devrez sans aucun doute réduire le nombre de vos employés très rapidement. Toutefois, avant de décider du nombre à mettre à pied et qui mettre à pied, assurez-vous de préparer des prévisions et d'établir les genres et le nombre d'employés que vous devrez garder (ou tout au moins avec qui un contact doit être maintenu), pour atteindre vos buts et objectifs futurs.

Un surplus de genres

Si vous avez un surplus d'un genre donné de ressources humaines, votre compagnie possède un plus grand nombre d'employés compétents qu'elle n'a de postes éventuels à offrir. Comme ces employés occupent déjà des postes établis, vous ne pouvez pas réduire leur nombre sans créer une pénurie. Mais vous devez cependant arriver à alléger l'embouteillage de surplus. Si vous n'y arrivez pas et que le marché extérieur de la main-d'oeuvre est en plein essor, vous risquez de perdre certains employés-clés à vos compétiteurs. Si le marché est restreint, vos employés ne quitteront probablement pas votre compagnie, mais ils seront vite frustrés et perdront leur motivation; ceci se traduira donc pour vous en une productivité réduite.

Quel que soit le cas, vous devez trouver des moyens créatifs de garder ces gens et de maintenir leur motivation et leur productivité à leurs niveaux normaux. Pour y arriver, vous pouvez:

- Restructurer ou faire la rotation des postes pour permettre aux employés de gagner de l'expérience et d'être exposés à divers secteurs et responsabilités au sein de votre compagnie.
- Réorganiser la structure d'avancement pour offrir des occasions d'avancement plus nombreuses.
- Mettre de nouveaux projets sur pied ou permettre aux employés de créer et réaliser leurs propres projets de croissance de la compagnie.

Un surplus en nombre et en genres

Si vous avez un surplus d'un trop grand nombre et de trop de genres d'employés, ce surplus a probablement été causé par des changements dans les affaires, comme par exemple la pénétration de nouveaux marchés ou le lancement de nouvelle machinerie, qui ont modifié la demande de votre compagnie pour les genres et le nombre d'employés qu'elle requiert. Il se peut même que vous ayez une pénurie de genres et de nombre d'employés dont vous avez besoin tout en ayant un surplus de genres et de nombre d'employes dont vous n'avez pas besoin mais que vous avez en main. Autrement dit, votre offre ne correspond pas à votre demande.

Si l'une de ces situations se présente, reportez-vous aux alternatives offertes pour parer aux pénuries et aux surplus. Il se pourrait même que la formation de vos employés actuels pour d'autres postes au sein de votre compagnie s'avère une solution durable. De cette façon, vous gardez à votre service les ressources humaines qui connaissent déjà l'atmosphère de travail de la compagnie et qui s'y sont sans doute déjà adaptées. Cependant, si vos employés ainsi mutés ne peuvent pas s'adapter aux changements offerts, il se peut fort bien que vous puissiez utiliser leurs aptitudes et leur habileté dans d'autres secteurs de la compagnie.

Une situation équilibrée

Votre compagnie a atteint une situation équilibrée si les projections que vous avez établies pour l'offre et la demande de ressources humaines sont égales l'une à l'autre pour les positions ou postes, les qualités et aptitudes, l'emplacement et l'occasion. Même si cette situation semble idéale à première vue, il se peut fort bien qu'elle ne soit pas acceptable. Vous ne devez pas oublier que toutes vos projections et prévisions sont en fait basées sur des simples suppositions. Une situation équilibrée ne sera acceptable que si toutes vos suppositions sont bien fondées et si l'environnement intérieur et extérieur demeure statique jusqu'à ce que vous ayez réussi à atteindre vos objectifs d'affaires.

Vous trouverez donc plus souvent qu'autrement qu'une situation équilibrée est inacceptable. La plupart des environnements dans lesquels les compagnies fonctionnent sont très changeants et les facteurs qui affectent l'offre et la demande en ressources humaines ne sont pas complètement prévisibles. Dans plusieurs cas, il est souvent préférable pour une compagnie d'avoir une pénurie ou un surplus pour parer à toute éventualité.

Vous voyez donc que le but ultime de la planification de vos ressources humaines ne dont pas se résumer à la seule atteinte d'une situation équilibrée. Vous devez plutôt prévoir autant de scènes différentes que possible, de façon à ce que vous soyez bien préparé à parer à toutes les éventualités qui pourraient affecter les objectifs de votre compagnie.

LA COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC COMMENT ÉTABLIR LE PLAN D'ACTION APPROPRIÉ

Sam Martin, après avoir analysé la situation de ABC et avoir étudié les alternatives, décida de suivre le plan d'action suivant.

- **Il avait décidé que Bill Tanner donnerait un meilleur rendement s'il occupait un poste d'appui. Comme ABC avait l'intention de diversifier ses activités à d'autres secteurs, Sam donna donc à Bill le poste de chef d'équipe du projet de recherches.**

- **Les cinq postes de directeurs de vente qui étaient libres furent affichés à l'intérieur de la compagnie pour donner l'occasion aux employés de ABC de postuler ces postes. C'était une excellente chance d'avancement et des quatre représentants des ventes qui postulèrent ces postes, seule Lise Leclerc avait les aptitudes requises pour remplir un de ces postes. Les quatre autres postes libres furent donc affichés dans les journaux locaux et Sam réussit de cette façon à trouver les quatre candidats q'uil recherchait.**

- **Pour éviter tout litige juridique lors du licenciement du contrôleur des finances, Dave Perth, Sam lui donna un plan d'amélioration qui comportait des objectifs spécifiques et qui devait être complété d'ici la fin de l'année. Sa remplaçante éventuelle, Marg Sulley, fut inscrite à des cours de comptabilité pour améliorer ses connaissances.**

●Les responsabilités de certains directeurs principaux furent réduites par suite de la mise en place de la nouvelle structure de la compagnie. Parmi ceux dont les responsabilités étaient réduites, on retrouvait le directeur général de la Division B, Hans Vail, ainsi que deux directeurs régionaux de la Division A, Simon Aries et Andrew Wirth. Sam savait que ces gens donnaient un excellent rendement et il ne voulait surtout pas qu'ils pensent même à quitter ABC. Il discuta donc de la situation avec chacun d'entre eux pour leur expliquer les raisons qui avaient mené aux coupures en plus de les rassurer de l'appréciation que leur vouait ABC, et de la contribution qu'ils pourraient tous apporter au bien-être de la compagnie dans l'avenir.

À la fin de juillet 1983, Sam avait mis sur pied ses plans d'action. (Voir le tableau n° 5). Au 31 mars 1984, la Compagnie de Distribution ABC avait réalisé les bénéfices suivants. Sam Martin croit que la mise sur pied de la planification des ressources humaines contribua de façon importante à ces bénéfices.

Les économies de coûts. Présentement, le bilan de la compagnie n'indique pas de changements importants dans le secteur des économies de coûts, car de nouveaux bureaux furent ouverts, un service de formation établi et le nombre total d'employés accusa une hausse. Selon Sam Martin, la réalisation de ces améliorations et la mise sur pied d'autres plans d'action, tels la nouvelle structure de la compagnie conçue pour répondre au climat concurrentiel de l'industrie et l'introduction de normes de performance et d'objectifs, faciliteront le recrutement et assureront des économies de coûts au cours des prochaines années.

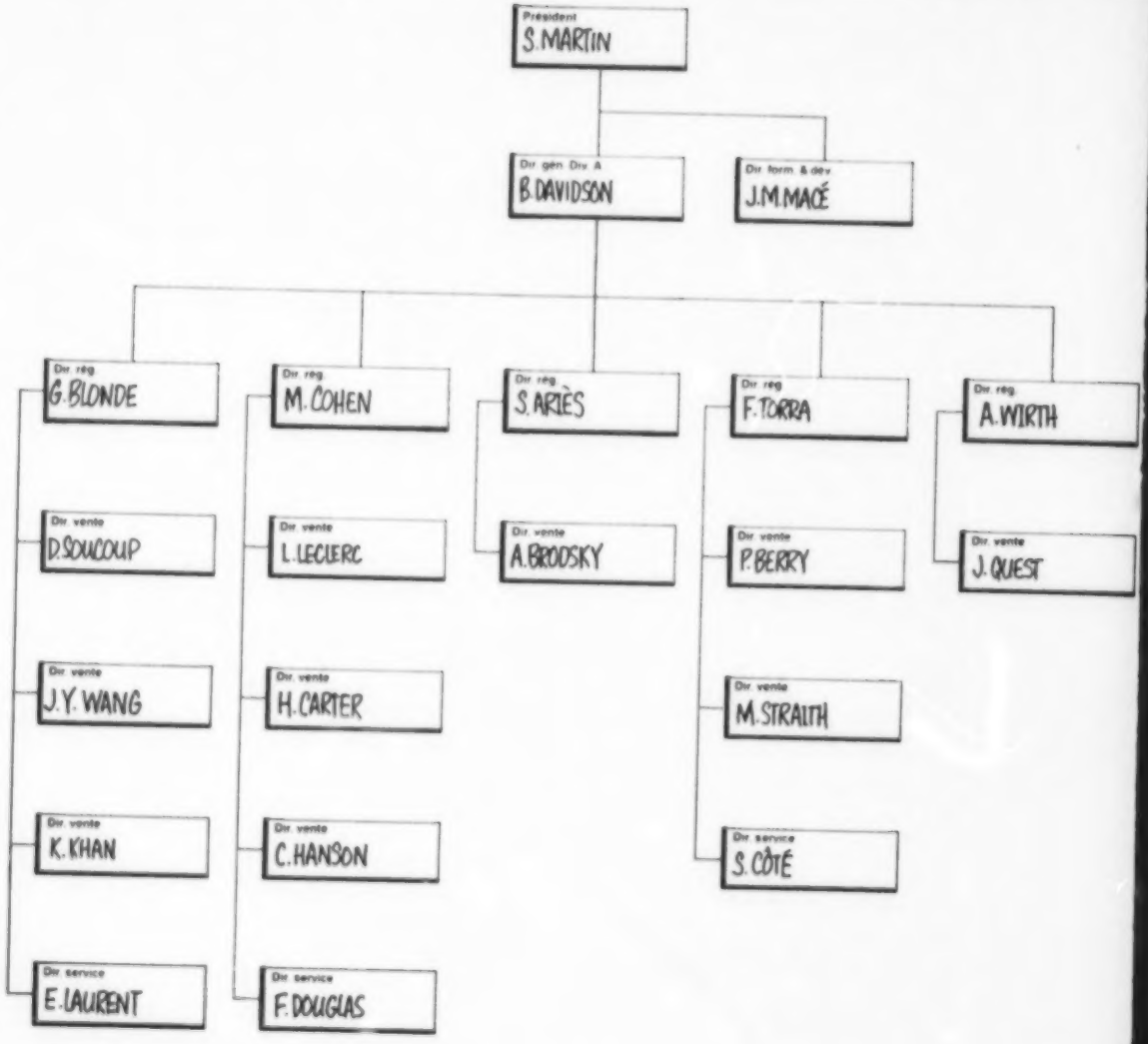
O R G A N I G R A M M E

Compagnie/Division

COMPAGNIE DE DISTRIBUTION ABC
DIVISION A

Date préparé

30 MARS 1984



Une productivité accrue. La nouvelle structure de l'organisation, l'importance accrue prêté aux ventes et au service, la mise sur pied d'un programme de cours de formation dans le secteur des ventes et l'établissement d'objectifs contribuèrent tous à donner un regain de vie à ABC. La compagnie perdit quatre clients, suite à l'abolition de certains marchés, mais en gagna vingt-deux, pour un total net de dix-huit nouveaux clients. La compagnie a réalisé une augmentation des revenus de l'ordre de 3 000 000$, contraste frappant avec les années précédentes.

Augmentation des profits. Malgré une augmentation des coûts en 1983, les profits accusèrent une hausse de 150 000$, un contraste frappant comparé au déficit de 300 000$ en 1983. Selon Sam, cette hausse des profits était due à une productivité accrue provenant des améliorations citées plus haut.

Flexibilité d'adaptation. Suite à la planification et au but que s'est fixé la compagnie, Sam croit que ABC sera maintenant mieux préparée pour répondre à toutes les situations et qu'elle n'aura plus à réagir après les faits. Elle sera maintenant en mesure de prévoir les activités qui pourraient affecter sa croissance et sa prospérité.

Une main-d'oeuvre plus engagée. Grâce à la nouvelle structure des lignes de responsabilités, la mise sur pied d'un programme de formation et d'un système d'évaluation de performance, les employés de ABC savent maintenant ce qu'ils doivent contribuer à la compagnie et aussi ce à quoi ils peuvent s'attendre en termes de carrière et d'avancement au sein de la compagnie. Même s'il est encore trop tôt pour voir une amélioration marquée de l'engagement des employées, Sam croit que les directeurs travaillent plus en équipe et que le sentiment général de bien-être au sein de la compagnie s'est amélioré.

L'histoire de ABC ne se termine pas ici. Sam croit que, ayant réussi à accomplir ces importants résul-

tats en une dizaine de mois, il peut maintenant se préparer à réaliser de plus grands exploits au cours des prochaines années. Pour y arriver, il continuera son programme de planification de ressources humaines au niveau des directeurs et un des premiers problèmes qu'il essaiera de résoudre sera le problème de l'embouteillage de ses jeunes directeurs qui ont beaucoup à offrir à la compagnie et qui seront prêts, dans un an ou deux, à accepter des promotions auxquelles ils s'attendront avec impatience. Il compte aussi élargir l'étendue du processus de planification des ressources humaines à plusieurs niveaux de la hiérarchie et encourager ses directeurs à commencer à établir leurs propres niveaux d'offre et de demande en ressources humaines. Sam réalise très bien l'importance du processus de planification des ressources humaines et il veut en répandre les bénéfices à tous les échelons de la compagnie ABC.

C O N C L U S I O N

Ce guide a été conçu pour vous aider à mieux comprendre, par voie d'explications et de clarifications, le but et le processus de planification des ressources humaines. L'exposé n° 2, vous offre un sommaire schématique qui illustre comment chaque étape du processus de planification de vos ressources humaines est intégrée dans un processus global.

En guise de conclusion, nous attirons votre attention sur deux définitions fondamentales du processus de planification des ressources humaines. La première définition, telle que nous l'avons vue dans le cas réel de la Compagnie de distribution ABC, nous indique clairement que la PRH donne de meilleurs résultats lorsqu'elle est utilisée comme mesure préventive, plutôt que comme mesure corrective. La PRH peut naturellement contribuer de façon importante à la résolution d'une crise. Mais de fait, elle doit idéalement être utilisée comme moyen de planification pour vous assurer que votre compagnie évitera les problèmes éventuels.

La deuxième définition et sans aucun doute la plus importante, est la suivante: "La planification des ressources humaines n'est pas seulement une technique ou un procédé, mais elle est de fait, une attitude. Une attitude qui regroupe, de façon globale, tous les aspects de gestion de nos ressources humaines. Naturellement, comme toute autre attitude, elle exige un engagement ferme et résolu si l'on veut en retirer tous les bénéfices qui en découlent." (Lawrence, John, ed., *Company Manpower Planning in Perspective*)

LE PROCESSUS DE PRH

Où votre compagnie entend-elle être dans l'avenir?

Pensez:

- Marchés
- Produits
- Restrictions de l'environnement

Quels sont les objectifs à court terme que vous devez établir?

Pensez:

- Machinerie/technologie
- Structure de l'organisation
- Budgets

Quelles sont les ressources humaines qui sont disponibles?

Pensez:

- Genres et nombre présentement disponibles
- Évolution avec le temps— performance, possibilité de croissance, roulement, retraite
- Préférences des employés— carrière, direction, emplois, emplacement géographique

Quelles sont les ressources humaines dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs?

Pensez:

- Genres et nombre requis

Y a-t-il correspondance?

Pensez:

- Position
- Aptitudes et qualités
- Emplacement géographique
- Quand agir

Une pénurie?

Vous pouvez

- Promouvoir ou muter
- Former
- Recruter
- Améliorer la productivité

Une situation équilibrée?

Est-ce un:

- Environnement statique?
- Environnement dynamique?

Un surplus?

Vous pouvez:

- Former à nouveau
- Prêter en traitance
- Réduire

SOURCES D'AIDE

Organismes

Service de la mise en valeur des ressources humaines, Emploi et Immigration Canada, Bureau 700, 4900, rue Yonge, North York (Ontario) M2N 6A8. Service de consultation sur les ressources humaines pour les employeurs.

Planificateurs canadiens de ressources humaines (Affilié, Société de planification des ressources humaines), Michael Takle, président, a/s de Towers, Perrin, Forster et Crosby, 800, boulevard Dorchester ouest, Montréal (Québec) H3B 1X9. Un forum pour l'échange d'expérience, le groupement et partage de connaissances et établissement de réseaux de planification des ressources humaines.

Banque fédérale de développement, située dans tous les centres importants. Ateliers sur la PRH, procédés de personnel et recrutement.

Commission ontarienne de la main-d'oeuvre, Bureau 610, 500, avenue University, Toronto (Ontario) M5G 1V7. Renseignements sur les ressources humaines pour les employeurs de l'Ontario.

Publications

Les publications indiquées ici portent les mêmes affichages de repérage que ceux utilisés dans le texte principal. Ceux qui sont affichés en rouge illustrent les techniques les plus avancées.

Bennison, Malcolm et Roger Morgan, éditeurs. *The Management of Career Structures.* Brighton, Angleterre. Institute of Manpower Studies, 1981. Un manuel qui aide à résoudre les problèmes de structure de carrières en gestion. Il comprend des exemples de problèmes, des graphiques et tableaux, et des solutions. L'annexe comprend un sommaire des circonstances, déséquilibres et conséquences et offre des plans d'action.

Bramham, John. *Practical Manpower Planning.* Londres, Angleterre. Martin's Printing Works, 1978. Un guide général pratique sur le processus de PRH. Il prête une attention particulière à l'évaluation et l'offre de la main-d'oeuvre.

Burack, Elmer H., et Nicholas J. Mathys. *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development.* Lake Forest, Ill.: Brace Park Press, 1980. Un ouvrage d'étude détaillé de la planification des ressources. Il comprend un examen complet de modèles de prévisions de base et de techniques d'analyse, touchant de tels sujets que la technique Delphi, l'analyse de régression, les tables d'embauche, les mouvements de personnel, l'analyse des tendances, les modèles de renouvellement et le modèle Markov.

Distributive Industry Training Board. *People Count—A Working Guide to Basic Manpower Planning.* Manchester, Angletrre, 1975. Un guide de système de PRH. Il comprend des illustrations, des exemples avec réponses, des listes de vérifications à remplir soi-même et des documents échantillons.

***Human Resource Planning.* Un bulletin semestriel publié par la "Human Resource Planning Society". Il offre des résultats substantifs, des applications, et une réalisation conceptuelle de la PRH**

Pettman, Barrie O. et Gérard Tavernier. *Manpower Planning Workbook.* Londres, Angleterre. Gower Press, 1976. Un livre de travail qui offre des instructions sur les calculs de l'offre et de la demande en ressources humaines à l'aide de tableaux, de formulaires et de diagrammes.

Schein, Edgar H. *Career Dynamics.* Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978. Un examen général de la PRH touchant le développement de l'individu, l'interaction, et les tentatives du directeur de mettre au point un système complet de PRH.

Walker, J.M. *Human Resource Planning.* New York: McGraw-Hill, 1980. Un guide du processus complet de la PRH qui porte une attention particulière aux mécanismes de planification utilisés dans la gestion des ressources humaines. Il offre aussi une section détaillée sur la prévision des besoins à l'aide de techniques qui comprennent des analyses de tendances, les modèles de renouvellement et le modèle Markov

BIBLIOGRAPHIE

Bennison, Malcolm, and Roger Morgan. *The Management of Career Structures.* Brighton: Institute of Manpower Studies, 1981.

Bramham, John. *Practical Manpower Planning.* London, England: Martin's Printing Works, 1978.

Buller, Paul F., and W.R. Maki. "A Case History of a Manpower Planning Model", *Human Resource Planning.* 4(3), 1981.

Burack, Elmer H., and Nicholas J. Mathys. *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development.* Lake Forest, Ill. Brace Park Press, 1980.

Butensky, Carole F., and Oren Harari. "Model vs. Reality: An Analysis of 12 HRP Systems", *Human Resource Planning* 6(1), 1983.

Ceriello, Vincent R. "The Human Resources Mangement System: Part I" *Personnel Journal* October 1982.

Distributive Industry Training Board. *People Count–A Working Guide to Basic Manpower Planning.* Manchester, England [1975?].

Fiorito, Mack. "The Rationale for Human Resource Planning", *Human Resource Planning* 5(2), 1982.

Frantzreb, Richard B. "Human Resource Planning: Forecasting Manpower Needs", *Personnel Journal* November 1981.

Gehrman, Douglas B. "Objective Based Human Resource Planning", *Personnel Journal* December 1981.

Kelleher, Edward J., and Kay Lilly Cotter. "An Integrative Model for Human Resource Planning and Strategic Planning", *Human Resource Planning* 5(1), 1982.

Lawrence, John, ed. *Company Manpower Planning in Perspective.* Institute of Personnel Management, England, 1975.

Leigh, David R. "Business Planning Is People Planning", *Personnel Journal* May 1984.

McQueen, Jennifer. "Integrating Human Resource Planning With Strategic Planning", *Canadian Public Administration* 27(1), 1984.

Meltz, Noah M., and John H. Blakely. *Linking Firms' and Macro Human Resource Planning.* Toronto: Ontario Manpower Commission, 1984.

Miles, Raymond, and Charles Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process.* New York: McGraw Hill, 1978.

Nininger, James R. *Managing Human Resources: A Stragetic Perspective.* Ottawa: The Conference Board of Canada, 1982.

Ordiorne, George S. "Developing a Human Resource Strategy", *Personnel Journal* July 1981.

Ontario Manpower Commission, *Labour Market Outlook for Ontario: 1984-88.* Toronto, 1984.

Patten, Thomas H., Jr. *Manpower Planning and the Development of Human Resources.* Michigan State University, 1971.

Pettman, Barrie O., and Gerard Tavernier. *Manpower Planning Workbook.* London, England: Gower Press, 1976.

Reynierse, James H. "A Goal Model of Human Resource Planning", *Human Resource Planning* 5(1), 1982.

Russ, Charles F., Jr. "Manpower Planning Systems: Part II", *Personnel Journal* February, 1982.

Scarborough, Norman, and Thomas W. Zimmerer. "Human Resources Forecasting: Why and Where to Begin", *Personnel Administrator* 27(5), 1982.

Schein, Edgar H. *Career Dynamics.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

——"Increasing Organization Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development", *Sloan Management Review* (MIT) fall 1977.

Smith, Eddie C. "Strategic Business Planning and Human Resources: Part II", *Personnel Journal* September 1982.

Stone, Thomas H., and Noah Meltz, *Personnel Management in Canada*. Toronto: Holt Rinehart and Winston, 1983.

Vetter, Eric. *Manpower Planning for High Talent Personnel*. Ann Arbor, Mich.: Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1967.

Walker, J.W. *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill, 1980.

——"Human Resource Planning: An Evolution", *The Challenge of Human Resource Planning*. New York: The Human Resource Planning Society, 1982.

REMERCIEMENTS

Ce guide, préparé par la Commission ontarienne de la main-d'oeuvre n'aurait pu être publié sans l'apport fort apprécié, tant en aide qu'en renseignements, de plusieurs individus et organismes.

Nous en profitons pour remercier, de façon particulière, les personnes dont les noms apparaissent ci-dessous pour le temps qu'elles ont consacré à la lecture de la première ébauche de ce guide ainsi que pour les observations qu'elles ont offertes sur la façon de présenter le besoin et le processus de la PRH.

Lea Ainsaar, Bell Canada

Joan Anderson, The Oshawa Group Ltd.

Charles Buston, Proctor & Gamble Inc.

Edward Cieszkowski, Eastwood Food Services Limited

Jack Clemens, Imperial Oil Limited

Claire Collis, Bell Canada

Richard Douglas, St. Lawrence Cement Inc.

Peter Drutz, American Express

Suzanne Glen, The Canadian Surety Company

Dave Gore, Jannock Limited

Jim Green, La banque Toronto-Dominion

Richard Grenier, Via Rail Inc.

Robert Gurney, La Société Radio-Canada

Walter Hargreaves, Porritts & Spencer Canada Ltd.

Phil Harris, TAS Communications

Ralph Hawker, Hammond Manufacturing Co. Ltd.

G.N. Hough, Blackwood Hodge Equipment Ltd.

R.J. Hunter, Bell & Howell Ltd.

J.D. Jardine, City of Gloucester

Sandy Kursis, American Express

Jeanette Lalonde-Bard, Spar Aerospace Ltd.

F.W. Layden, RJR-MacDonald Inc.

Ken LeBlanc, Nitrochem Inc.

Jason Mandlowitz, Canadian Federation of Independent Business

Ray Matsunaga, Ontario Hydro

Noah Meltz, Centre for Industrial Relations, University of Toronto

I. Millie, Peat, Marwick, Mitchell & Co.

E.W. Mock, La compagnie T. Eaton Ltée

Jeff Nugent, American Express

Bill Pearce, Les magasins Dominion Ltée

Rose Pirone, INA Insurance Company of Canada

Debbie Pivnick, Xerox Canada Inc.

Erwin Preufer, Ingram & Bell Ltd.

A. Taylor Redden, Noranda Inc.

Ian Robb, The Home Insurance Co.

John Samuels, adidas Textiles (Canada) Ltd.

Michael Takla, Towers, Perrin, Forster & Crosby

Dean Turta, La banque Royale du Canada

M.A. Wayling, Olivetti Canada Ltd.

Nan Weiner, NJ Weiner Personnel Management Consulting Inc.

S.J. Wheeler, Lennox Industries (Canada) Ltd.

Elaine Zimmerman, Baycrest Centre for Geriatric Care

De plus, nous en profitons pour remercier les employeurs, trop nombreux pour nous permettre de les nommer ici, qui ont pris le temps de répondre à un questionnaire portant sur les aspects qu'ils considèrent importants dans l'élaboration de la planification de leurs ressources humaines.

La Commission ontarienne de la main-d'oeuvre en profite aussi pour remercier Andrea H.Soberg, le consultant qui a préparé ce guide en coopération avec son personnel. Le manuscrit a été édité par Lenore D'Anjou. La version française a été rédigée par Serge Cayer.

Emploi et Immigration Canada
Employment and Immigration Canada
Commission ontarienne de la main-d'oeuvre
Ontario Manpower Commission

Canada